

Asiakaskokemuksen johtaminen. Case: Jääkiekon SM-Liiga Oy

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Kevät 2017
Mikko Saksola

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

SAKSOLA, MIKKO:

Asiakaskokemuksen johtaminen.
Case: Jääkiekon SM-LIIGA OY

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 34 sivua, 8 liitesivua

Kevät 2017

TIIVISTELMÄ

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Liigan ottelutapahtumien nykytilaa, sekä pohtia keinoja niiden parantamiseksi. Lisäksi tarkoituksena oli luoda kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen johtamiseen eri osapuolille tehdyn tutkimuksen pohjalta

Opinnäytetyön teoriaosuus keskittyy urheilumarkkinointiin ja sen meneillään olevaan muutokseen. Teoriaosuudessa kerrotaan myös asiakaskokemuksen muodostumisesta ja palvelumuotoilusta, jonka avulla pystytään tutkimaan ja kehittämään esimerkiksi edellä mainittuja teemoja. Työn teoriatausta koostui alojen kirjallisuudesta sekä internetissä olevista materiaaleista, kuten artikkelit ja blogit.

Empiriaosuuden lähtökohtana toimi SM-Liigakauden 2016-2017 keväällä tehty kvalitatiivinen tutkimus, jonka aikana suoritettiin havainnointia jokaisen 15 joukkueen ottelutapahtumassa. Informaatiota kerättiin myös liigaseurojen johdolta ja ottelutapahtumien asiakkailta kyselylomakkeilla tai haastatteluilla. Tutkimuksessa havaittiin muun muassa, että seuroilla on puutteita tutkimuksen lähes jokaisella osa-alueella, kuten esimerkiksi asiakassegmentoinnissa. Työn tutkimustulosten ja kehitysehdotusten avulla SM-Liiga ja sen organisaatiot saavat arvokasta tietoa palvelukokonaisuudesta ja mitä siihen voidaan parantaa.

Asiasanat: asiakaskokemus, palvelumuotoilu, urheilumarkkinointi, ottelutapahtuma

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

SAKSOLA, MIKKO:

Customer experience management
Case: Jääkiekon SM-LIIGA OY

Bachelor's Thesis in Service Management, 34 pages, 8 pages of appendices

Spring 2017

ABSTRACT

The aim of this thesis was to map the current state of ice hockey match events in Liiga, the Finnish ice hockey league, and to find ways to improve these events. In addition, the purpose was to provide suggestions for developing customer experience management.

The theoretical part of this thesis focuses on sports marketing and its ongoing change. The theoretical part also discusses the formation of customer experience and service design, which can be used to study and improve sports marketing and customer service. The theoretical part of this thesis is based on literature and online material such as articles and blogs.

The empirical part is based on a qualitative study conducted in the spring of the season 2016-2017. During the study, observations were made in every organization's home matches. Data was also gathered from team executives and the customers at the matches through a questionnaire or interviews. This study finds that the teams lack proper research in almost every sector for example in segmentation. Through the findings and the development proposals Liiga and its organizations gain valuable information about their service package and what could be done to improve it.

Keywords: customer experience, service design, sports marketing, match event

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	URHEILUMARKKINOINTI	3
2.1	Markkinoinnin muutos	3
2.2	Urheilumarkkinoinnin peruselementit	4
2.3	Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot	5
2.4	Urheilumarkkinoinnin muutos	5
3	PALVELUMUOTOILEMALLA ASIAKASKOKEMUKSIA	7
3.1	Asiakaskokemus	7
3.2	Arvon yhteisluominen	7
3.3	Palvelumuotoilu	8
3.3.1	Kontaktipisteet ja palvelutuokiot	10
3.3.2	Asiakkaan palvelupolku	10
3.3.3	Palvelukokonaisuus	11
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	13
4.1	Ottelutapahtuman laadullinen tutkiminen	14
4.2	Aineiston keruu ja analysointi	15
5	TUTKIMUSTULOKSET	17
5.1	Havainnointi ja kysely	17
5.2	Seurajohdon haastattelu	19
5.3	Benchmarking	20
5.3.1	Atlanta Falcons & Atlanta United FC	20
5.3.2	Golden State Warriors	22
5.4	Peilaus tietoperustaan	23
5.5	Kehittämisehdotuksia	24
5.5.1	Onnistumisia	26
5.5.2	Havainnollistava best practice malli	27
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	28
6.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi	29
6.2	Oman oppimisen arviointi	30
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	30
	LÄHTEET	32

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee muun muassa palvelumuotoilua ja urheilumarkkinointia, joiden pohjalta pohdin erilaisia toimintatapoja sekä palvelun kehitysmahdollisuuksia Jääkiekon SM-Liiga Oy:lle.

Tällä hetkellä urheiluliiketoiminta joutuu kilpailemaan yhä kovemmin ihmisten vapaa-ajasta, ja tämän takia eri urheiluseurat joutuvat panostamaan asiakaslähtöiseen, monikanavaiseen asiakaskokemuksen johtamiseen. Jääkiekko nauttii suosituimman urheilulajin asemaa Suomessa, mutta sillä on silti ajoittain vaikeuksia päästä tavoitteisiinsa katsojamäärien suhteen. Liigan ottelutapahtumien kanssa ihmisten vapaa-ajasta kilpailevat TV-lähetykset, muut urheilulajit, harrastukset jne.

Opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen johtamiseen Jääkiekon SM-Liigalle, sekä urheiluseuroille ja johdolle. Tutkimuskysymyksinä ovat: mitä parannettavaa ottelutapahtumissa on? Ja mitä asiakaskokemuksen parantamiseksi pitäisi tehdä?

Tämän opinnäytetyön tavoite on selvittää Liigajoukkueiden ottelutapahtumien nykytilaa, sekä pohtia keinoja niiden parantamiseksi.

Opinnäytetyössäni olen tehnyt kyselyitä, seuroille, ja kuluttajille. Kyselyissä esimerkiksi kartoitan eri osapuolten odotuksia, suunnitelmia, huolia ja toiveita ottelutapahtuman ja palveluiden suhteen.

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Jääkiekon SM-Liiga Oy. Jääkiekon SM-Liiga Oy, josta käytetään markkinoinnissa nimeä Liiga on Suomen jääkiekon pääsarja. Jääkiekon SM-Liiga Oy:n omistavat Liigassa pelaavat 15 joukkuetta 14 eri paikkakunnalla. Liigayhteisön yhteenlaskettu liikevaihto on yli 90 miljoonaa euroa ja päätoimisia työpaikkoja on noin 600. Liiga perustettiin vuonna 1975 korvaamaan Sm-sarja ja samalla pääsarja erotettiin muusta sarjatiekkailusta. Liigaan kuuluu tällä hetkellä 15 joukkuetta: Helsingin HIFK, Hämeenlinnan HPK, Oulun Kärpät, Tampereen Ilves, Vaasan Sport, Tampereen Tappara, Mikkelin Jukurit, Jyväskylän Jyp,

Kuopion Kalpa, Kouvolan KooKoo, Lahden Pelicans, Lappeenrannan Sai-
pa, Rauman Lukko, Turun TPS, sekä Porin Ässät.

Liigan misso on: Liiga on tunnettu, arvostettu ja vastuullinen ammattilais-
sarja, joka tarjoaa sidosryhmilleen korkealaatuista urheiluviihdettä. (Kal-
lioniemi 2017.)

2 URHEILUMARKKINOINTI

Markkinoinniksi luetaan ne tavat, joilla vaikutetaan siihen, että asiakas ostaa yrityksen palvelun tai tuotteen. Markkinointi ei ole ainoastaan mainontaa ja myyntiä, vaan asiakaslähtöisesti tarkkaan harkittu ja toteutettu eri toimintojen kokonaisuus. Onnistunut markkinointi perustuu siihen, että asiakkaiden tarpeet tunnetaan ja niihin vastataan kilpailijoita paremmin. (Google Sites 2017.) Urheilumarkkinoinnilla tarkoitetaan kaikkea markkinointityötä, jota urheilijat, urheiluseurat, -järjestöt, yrittäjät, mainostoimistot, tapahtumajärjestäjät ja muut vastaavat tahot tekevät urheilutoiminnan edistämiseksi. Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot vaikuttavat tarjotun palvelun menestymiseen. Urheilua ei enää välttämättä koeta sanan alkupe-
räisessä merkityksessä vaan nykyään urheilua myydään enemmän ja enemmän viihteellisessä muodossa, jonka tarkoituksena on tarjota elämyksiä. Urheilumarkkinointi voidaan jakaa kahteen osaan, joita ovat harrastajamarkkinointi ja yleisömarkkinointi. Harrastajamarkkinoinnissa pyritään saamaan uusia harrastajia urheiluseuroihin. Yleisömarkkinoinnissa pyritään saamaan kuluttajia urheilutapahtumaan katsojiksi. (Jääskelä & Salo 2015, 34) Jääskelän ja Salon (2015) mukaan yleisömarkkinoinnin näkökulmasta urheilu koetaan viihteen tekemiseksi. Tätä ei tehdä ainoastaan viihteen vuoksi vaan myös liiketoiminta mielessä. Yleisömarkkinointia esiintyy eniten suurien urheilusarjojen parissa, kuten: NHL, NFL, NBA jne. Harrastajamarkkinoinnissa ei taloudelliset piirteet ole lähtökohtana vaan enemmän harrastajamäärien kasvatus. Harrastajamarkkinointia esiintyy amatöörisarjoissa ja urheilulajeissa, joissa harrastajamäärät ovat normaalia pienempiä.

2.1 Markkinoinnin muutos

Markkinointi on kehittynyt kolmessa vaiheessa. Näitä vaiheita kutsutaan markkinointi 1.0:ksi, 2.0:ksi ja 3.0:ksi. Ensimmäisessä vaiheessa markkinoinnin tehtävänä oli myydä tuotteita jokaiselle asiakkaalle. Tällöin lopputuote oli tarkoitettu massamarkkinoille. Markkinointi 2.0 syntyi meidän aikamme tietoteknisen murroksen myötä. Markkinointi on muuttunut moni-

mutkaisemmaksi. Kuluttajat ovat hyvin perillä asioista, sillä tuotteita ja niiden ominaisuuksia on helppo vertailla. Tuotteen arvo määrittyy siis kuluttajien mieltymysten mukaan. Markkinoijalle tämä tarkoittaa, että tuote on segmentoitava markkinoiden tarpeiden mukaan, sekä räätälöitävä kohderyhmille sopiviksi.

Tällä hetkellä markkinointi on siirtymässä kohti vaihetta 3.0. Ihmisiä ei voida kohdella enää kuluttajina, vaan henkisinä ja tuntevina ihmisinä. Tämä johtuu kuluttajien halusta löytää ratkaisuja, jotka parantavat maailmaa. Kuluttajilla on halu samaistua yrityksiin, joilla on kestävät arvot niin sosiaalisesti, taloudellisesti kuin ympäristöllisesti. Markkinointi 3.0 siis huomioi inhimilliset tunteet ja tarpeet aivan uudella tavalla. Voidaan siis sanoa, että kolmannessa vaiheessa markkinointi on valjastanut käyttöönsä kuluttajat yrityksen tuotekehityksen ja markkinointiviestinnän parissa. Markkinointi 3.0 tarkoittaa siis verkostoitumista yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka jakavat samat arvot sekä tavoitteet. Se sitoo itseensä myös missioon, vision ja arvoihin liittyvää markkinointia. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011.)

Markkinointia ei pitäisikään enää nähdä pelkästään myynnin kasvua tukevina toimenpiteinä vaan pikemminkin kuluttajien luottamusta vahvistavina ja ylläpitävinä toimenpiteinä (Kotler ym. 2011).

2.2 Urheilumarkkinoinnin peruselementit

Markkinointi lähtee asiakkaan tarpeesta. Urheilumarkkinoinnin näkökulmasta asiakas voi olla penkkiurheilija, urheilutapahtuman katsoja, urheiluseuran jäsen tai sponsorointiyrityksen edustaja. Urheiluorganisaation lähes kaikki tekeminen tavasta riippumatta on markkinointia. Organisaation tekojen ja toimenpiteiden lisäksi markkinointi sisältää myös tavan ajatella ja toimia. Urheiluorganisaation markkinointitehtäviä hoitaa jokainen talkootyöläisestä urheilijaan. Pääsääntöisesti kuitenkin markkinoinnista vastaavat alan erikoistuneet ammattilaiset.

2.3 Urheilumarkkinoinnin kilpailukeinot

Kuten kaikessa markkinoinnissa urheilu markkinoinnin kilpailukeinoinhin kuuluu tuote, hinta, saatavuus ja markkinointiviestintä. Näiden lisäksi urheilumarkkinoinnissa on myös sponsoriyhteistyö kilpailuetuna. Jääskelä ja Salo kertovat, että sponsoriyhteistyön avulla seurat ja yritykset saavat lisäresursseja urheilutuotteen kehittämiseen, ja lisäksi sen tarkoituksena on luoda kilpailetua urheilutuotteelle. Parhaimmillaan tästä yhteistyöstä hyötyvät niin yhteistyöyritys, kuin urheiluseura. Yhteistyöyrityksen hyödyt perustuvat imagollisiin sekä markkinointiviestinnällisiin etuihin.

2.4 Urheilumarkkinoinnin muutos

Kiristynyt kilpailu ihmisten vapaa-ajasta on johtanut siihen, että myös urheilumarkkinoinnissa on sopeuduttava uusiin toimintamalleihin. Urheiluseurojen tulee opetella tuotteistamaan tarjoomaansa. Peliasujen mainosmyynti ja lippupakettien tyrkytys eivät ole kovinkaan moderni tapa urheilumarkkinoinnin lähestymiseen. Sen sijaan seuroilla on mahdollisuudet löytää uusia tulonlähteitä esimerkiksi yhteiskuntavastuun, verkostoitumisen fasilitoinnin ja kohderyhmäajattelun ympärille räätälöitävien konseptien kautta. Myös viestinnässä saa olla rohkea ja herättää tunteita. (Kuuluvainen 2015.)

Urheiluseurat kohtaavat lukuisia ongelmia, joita niiden pitää ratkoa onnistuakseen muuttuvilla markkinoilla. Pelaajapalkkojen nousu huolestuttaa seuroja ja lippuhintojen mahdollinen nousu huolestuttaa suurinta osaa kuluttajista. Ekonominen epävarmuus ja kuluttajien varovaisuus ovat suoraan verrannollisia ottelutapahtumien osallistujamääriin. Ihmiset eivät äänestä enää jaloillaan, vaan ääni kuuluu vahvimmin sosiaalisessa mediassa. (Bashford 2017.) Uuden asiakassegmentin, milleniaalien, houkutteleva ottelutapahtumiin on osoittautunut hankalaksi ympäri maailmaa. Ongelmat ulottuvat myös median puolelle. Tavallinen TV:n katselu ei ole enää tässä segmentissä itsestäänselvyys. Sosiaalinen media ja internet streamit eli internetin välityksellä seurattavat livelähetykset valtaavat jansijaa TV:lta. Otteluiden kohokohdat ja koosteet halutaan yhä useammin

etsiä muualta kuin lähetyksentarjoajalta itseltään eri kuvakulmien, nopeuden, mainoksettomuuden jne. takia. Ongelmien ratkaisujen löytämiseen vaaditaan tutkimusta. Kuuluvainen peräänkuuluttaa tietoperustaan pohjautuvaa markkinointia.

Suurimmissa urheilumaissa näitä mahdollisuuksia on hyödynnetty jo pidemmän aikaa ja viime vuosina kehitys on ollut huomattavaa. Big Data, segmentointi, Markkinoinnin automaatio, markkinoinnin trendit ja perustyökalut ovat olennainen osa monen kansainvälisen urheiluorganisaation arkipäivää. Big Data tarkoittaa käsittämättömän suurten ja järjestämättömien tietomassojen keräämistä, säilyttämistä ja analysointia tietoteknisten ratkaisujen avulla (Vakkuri 2013). Mittaus on tärkeää markkinoinnille, koska sen avulla voidaan selvittää ja ennakoida miksi kuluttajat käyttäytyvät kuten käyttäytyvät ja miten he tulevat käyttäytymään jatkossa. Kerätyn datan tarkastelu ei tule parantamaan asiakaskokemusta, jollei olemassa olevia tietokantoja pystytä yhdistämään uuteen ja hyödylliseen informaatioon. Markkinoinnin kannalta olennaista on datavirtojen risteyskohdat. Näitä analysoimalla asiakkaiden käyttäytymistä on helpompi ennustaa. Tässä auttavat big data ja analytiikka. (Pervilä 2013.) Suomalaisilta urheiluseuroilta puolestaan ei tahdo usein löytyä edes kunnollista CRM-järjestelmää. Työnsarkaa siis riittää, mutta toisaalta tämä avaa myös pioneeriseuroille mahdollisuuksia merkittäviin kilpailuetuihin vähintäänkin kotimaan tasolla. (Kuuluvainen 2017.)

3 PALVELUMUOTOILEMALLA ASIAKASKOKEMUKSIA

Asiakaskokemus muodostuu asiakkaan ja yrityksen, esimerkiksi katsojan ja Liigajoukkueen, välisissä kontakteissa. Näitä kontakteja voidaan tarkastella palvelumuotoilun näkökulmasta. Tässä luvussa käydään läpi asiakaskokemusta, lisäarvoa ja arvon yhteisluomista.

3.1 Asiakaskokemus

Asiakaskokemuksesta on kirjoitettu yhä enemmän 2000-luvulla, mutta silti sen määritelmä on jäänyt epämääräiseksi (Walter, Edvardsson & Öström 2010, 238). Samasta aiheesta kertovat kirjat ja artikkelit saattavat kertoa eri määritelmän asiakaskokemukselle. Ville Pullinen (2013) on koonnut Asiakaskokemuksen muodostuminen ja rakenne päivittäistavara- ja verkokaupassa pro gradussaan taulukon, joka kuvaa keskeisiä asiakaskokemuksen määritelmiä. (Liite 1.) Taulukosta voidaan huomata, että määritelmät ovat vaihtelevia, mutta niistä löytyy myös yhteisiä piirteitä. Esimerkiksi B2C kontekstissa, johon taulukko pääosin keskittyy, monet kuvaavat asiakaskokemusta subjektiiviseksi reaktioksi. Tähän määritelmään ovat päätyneet: Lemke, Clark & Wilson sekä LaSalle & Britton sekä Meyer & Schwager. Edellä mainittu reaktio muodostuu kontakteissa ja interaktiossa, joista kerrotaan esimerkiksi Gentilen ym. sekä Grewal, Lemy & Kumarin tutkimuksissa. Myös Löytänä & Kortesus (2011) ovat päätyneet määritelmässään jotakuinkin samaan näiden kahden yleisimmän määritelmän kanssa. Asiakaskokemus on niiden kohtaamisten, mielikuvien ja tunteiden summa, jonka asiakas yrityksen toiminnasta muodostaa.

Tästä syystä asiakaskokemukseen liittyy arvon yhteisluomisen käsite, joka on huomattavasti muuttanut käsityksiä asiakasarvon muodostumisesta ja asiakkaan roolista tässä prosessissa. (Mukaillen Pullinen 2013.)

3.2 Arvon yhteisluominen

Arvon tuottaminen asiakkaille on edellytys yrityksen kasvulle. Tuotteen tai palvelun arvo muodostuu kuluttajan omasta kokemuksesta. Kuluttajan ko-

kemus saatavasta arvosta on se, mikä saa hänet valitsemaan tietyn palvelun tai tuotteen. (Anders Innovations 2013.) Jotta kuluttaja valitsee yrityksen tarjoaman palvelun, sen tulisi tuottaa kuluttajalle lisäarvoa. Lisäarvo tarkoittaa sitä, että yrityksen tarjoama tuote on asiakkaalle sen kustannuksia arvokkaampi. Lisäarvon tuottaminen ei ainoastaan riitä, vaan sitä pitää tuottaa enemmän kuin kilpailija.

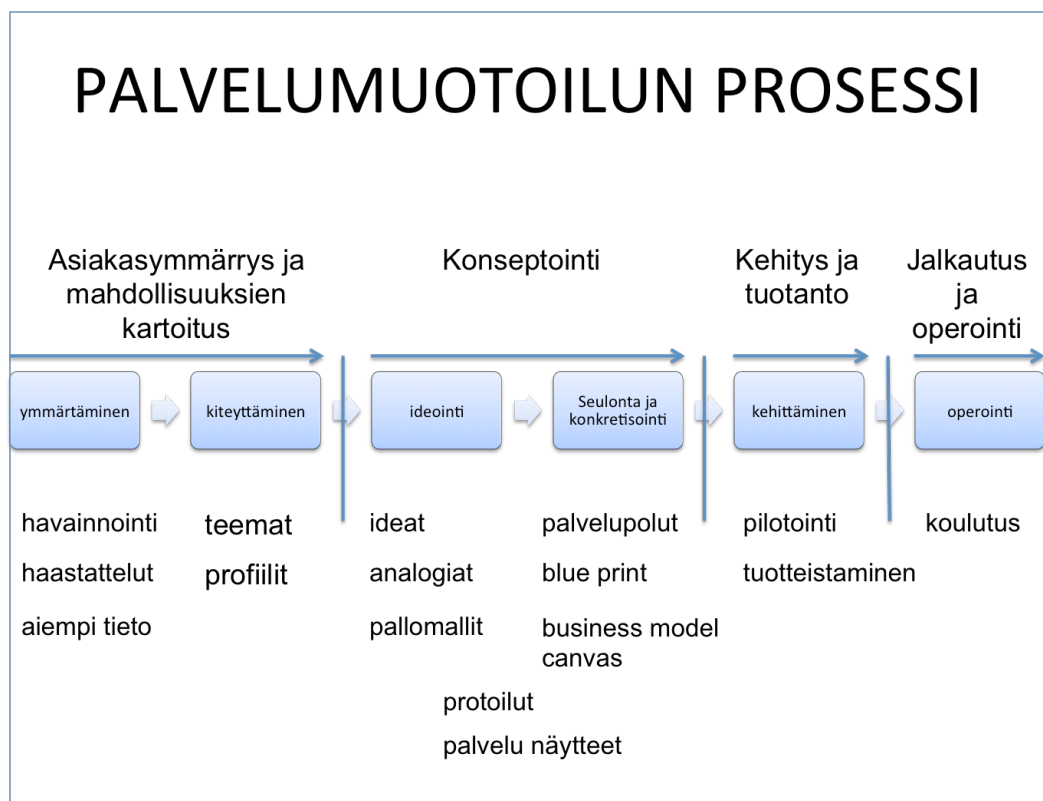
Value co-creation eli arvon yhteisluominen viittaa asiakkaan ja yrityksen yhteistoiminnasta syntyvään arvoon. Yritys liittyy arvonluontiprosessiin arvolupauksen avulla. Kyseinen näkemys on hyvin asiakaskeskeinen ja eroaa perinteisestä tuotekeskeisestä ajattelutavasta. Gentilen ym. (2007) mukaan asiakkaan omat odotukset sekä yrityksen tekemä arvolupaus, joka edustaa yrityksen asiakkaalle tarjoamia resursseja, vaikuttavat keskeisesti asiakaskokemukseen.

Arvon yhteisluomista pidetään yhtenä merkittävimmistä muutoksista nyky-yritystoiminnassa. Yhteisluominen on uusi viitekehys yrityksen perustavoitteeseen, eli arvon luomiseen. Asiakkaat ottavat nykyään yhä suurempaa roolia arvon luomisessa, johon yritysten on reagoitava tekemällä yhteistyötä heidän kanssaan innovoivasti sekä tehokkaasti. Sen sijaan, että yritykset pitävät asiakasta vain loppupään kuluttajana, täytyy niiden jatkuvasti etsiä sitoutuvia, molemmin puolin suotuisia asiakassuhteita. Tämä saavutetaan mahdollistamalla kuluttajien hyödyntäminen tuotantoprosessissa. (Darmondy, 2009.) Yrityksen näkemys arvon luonnista asiakkaalle ei ole enää niin etuoikeutettu vaan arvo muodostuu yhteistuumin asiakkaiden kanssa, jotka osoittavat tarpeensa, jakavat omia kokemuksiaan ja jopa osallistuvat palvelun tuottamiseen. Darmondyn mukaan yhteistyö perustuu interaktioon asiakkaiden ja yrityksen välillä sekä siihen, että yritykset ovat läpinäkyviä prosesseistaan ja niistä saavutettavista yhteisistä hyödyistä.

3.3 Palvelumuotoilu

Tässä luvussa käydään läpi mistä palvelumuotoilu koostuu, missä palvelumuotoilua hyödynnetään ja minkä takia. Palvelumuotoilu on tutkimus- ja osaamisala, jolla tarkoitetaan palvelujen suunnittelua ja innovointia muo-

toilun menetelmien näkökulmista, joissa suunnittelun keskipisteenä on palvelun käyttäjä. Palvelumuotoilu laajentaa muotoilun määritelmän ja toiminta-alueen tuotekeskeisyydestä kokonaisvaltaisten kokemusten, prosessien ja systeemien suunnitteluun. (Koivisto 2007, 64) Palvelumuotoilussa halutaan suunnitella asiakkaan palvelukokemus ja tämän perustana ovat palvelujen kontaktipisteet, palvelutuokiot, ja palvelupolku. Palvelumuotoilun avulla voidaan johdatella asiakkaan palvelukokemusta haluttuun suuntaan. Palvelujen avulla yritys pystyy erottumaan kilpailijoistaan ja hankkimaan sitoutuvia asiakkaita, koska palvelusuhdetta ei voi kopioida. Palvelumuotoilulle voidaan asettaa kaksi selkeää tavoitetta; yhtenä tavoitteena on pyrkiä saamaan asiakkaista entistä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia. Toisena tavoitteena nähdään mahdollisuus tehostaa yrityksen palvelutuotantoa.



Kuva 1. Palvelumuotoilun prosessi (Karjalainen 2016)

Kuvasta 1 voi päätellä, että palvelumuotoilu on systemaattinen tapa kehittää liiketoimintaa. Se on prosessi ja useita osaamisaloja hyödyntävä työkalu- ja menetelmäkokonaisuus. Siinä on olennaista, että kehitettävää palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti. Toimintamallissa palvelu jaetaan

myös pienempiin kokonaisuuksiin ja nämä osakokonaisuudet jaetaan vielä pienempiin elementteihin, jotta niitä voidaan optimoida tavoitteiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2011.)

3.3.1 Kontaktipisteet ja palvelutuokiot

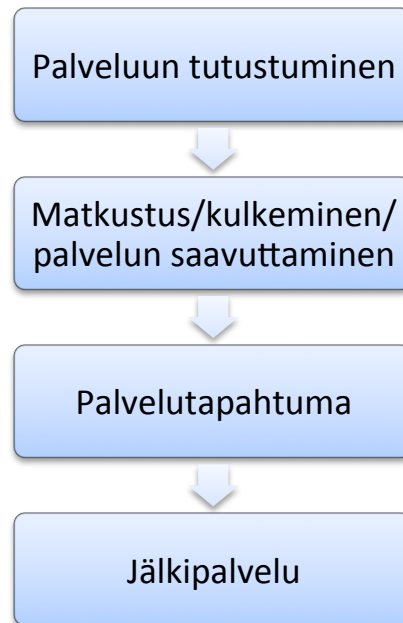
Palvelumuotoilussa huomio suuntautuu moninaisiin kontaktipisteisiin, joiden kautta palvelu koetaan, aistitaan ja nähdään. Kontaktipisteet jakautuu neljään osaan, joihin kuuluvat tilat, esineet prosessit ja ihmiset. Tilat ovat paikkoja, joissa palvelun asiakkaille näkyvät toiminnot tapahtuu. Tilat voivat olla fyysisiä paikkoja, kuten myymälät, toimistot tai lentokone, tai virtuaalisia tiloja, kuten Internet tai puhelin. (Koivisto 2007, 66) Esineet sijoittuvat tiloihin tai ympäristöön. Esineiden tarkoituksena on synnyttää vuorovaikutuksia palveluntarjoajan ja asiakkaan välillä. Esineiksi luetaan kaikki asiakkaalle näkyvät palvelukokemukseen vaikuttavat tavarat ja ne voivat olla melkein mitä vain pienestä lautasliinasta suureen ruokalinjastoihin. Prosessit määrittävät palvelun tuotantotavan. Palveluiden prosessit ja rutiinit voidaan määrittää jokaista yksityiskohtaa myöten. Palveluiden tuottamiseen tarvitaan usein ihmisiä. Palvelu muotoilussa ne jaetaan asiakkaisiin ja asiakaspalvelijoihin ja palvelu muodostuu näiden vuorovaikutuksesta.

Jokainen palvelu rakentuu erilaisten jaksojen sarjasta tai joukosta osapalveluja, jotka yhdessä muodostavat palvelun kokonaisuuden. Yksittäistä episodista kutsutaan palvelutuokioksi. Palvelutuokiot muodostuvat useista eri kontaktipisteistä ja niiden avulla pystytään muotoilemaan jokainen palvelutuokio halutunlaiseksi ja asiakkaan tarpeita ja odotuksia vastaavaksi. Joukko palvelutuokioita muodostaa palvelupolun.

3.3.2 Asiakkaan palvelupolku

Palvelutuokio on vain yksittäinen hetki palvelussa, sillä palvelupolku on prosessi, joka koostuu useiden palvelutuokioiden ja erilaisten kontaktipisteiden summasta. Palvelumuotoilu toteuttaa siis toisin sanoen tyypillistä muotoilun ongelmanratkaisua, jossa suunnittelu jaetaan osiin, joihin on

helpompi päästä käsiksi. Vaikka tietynlainen palvelupolku on suunniteltu tietynlaiselle asiakkaalle, saattavat asiakkaat kulkea omaa reittiään sillä asioita voi tehdä juuri niin monella tavalla kuin on asiakkaitakin. Tästä syystä palvelumuotoilussa pyritään hahmottamaan yleisimmät palvelupolut suunnittelun pohjaksi.



Kuvio 1. Palvelupolku (Tuulaniemi 2011)

Palvelupolku on palvelukokonaisuuden kuvaus. Asiakkaan kokema palvelun polku kuvaillaan osissa, jotta sitä voidaan kehittää suunnittelun keinoin. Suunnittelussa on tärkeää määritellä se palvelupolun osa, joka otetaan suunnittelun kohteeksi. Tämän osan on katettava tarpeellinen määrä suunniteltavan palvelun palvelupolkua. (Tuulaniemi 2011.)

3.3.3 Palvelukokonaisuus

Yrityksillä on hyvä olla tiedossa sen tarjoamat palvelumuodot. Palvelupolku voidaan jakaa eri osiin kuluttajalle muodostuvan arvon näkökulmasta. Palvelupolku voi koostua esipalveluista, ydinpalveluista sekä jälkipalveluista. Asiakkaalle varsinainen arvo muodostuu ydinpalvelusta. Esipalvelu sen sijaan pohjustaa arvon muodostumista. Kyseisessä vaiheessa asiakas on

ollut yhteydessä yritykseen esimerkiksi puhelimitse tai internetin välityksellä. Jälkipalvelu tarkoittaa asiakkaan kontaktia yritykseen varsinaisen palvelutapahtuman jälkeen. Tähän kuuluvat esimerkiksi asiakaspalautteet ja tuotearviot. (Tuulaniemi 2011.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää mitä liigaseurojen ottelutapahtumissa on kehitettävää ja mitä tehdään jo hyvin. Lisäksi tarkoituksena oli ottaa selville miten ottelutapahtumiin saadaan houkuteltua lisää, ja ennen kaikkea uusia asiakkaita.

Tutkimuksen suunnittelu alkoi vuoden 2016 syksyllä. Syksyn aikana suunnitelmaksi muodostui käydä jokaisen liigajoukkueen kotiottelutapahtumassa havainnoimassa ja haastattelemassa asiakkaita ottelutapahtuman eri kokonaisuuksiin liittyen. Havainnointiin sekä kyselyn kohteeksi oli tarkoitus hankkia asiakkaita, jotka eivät käy usein ottelutapahtumissa, koska vakioasiakkailta toimeksiantajalla oli jo kerättyä dataa. Samalla oli tarkoituksena haastatella kyseisten organisaatioiden seurajohtoa. Täten informaatiota tulisi niin palvelun kuluttajalta, kuin sen tarjoajalta. Tämä antaisi kuvaa onko seurat ajan tasalla kehitystä tarvitsevista kohteista.

Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin ohjaavan opettajan sekä toimeksiantajan kanssa yksityiskohtaisesti. Kysymyslomakkeen laatimiseen vaikutti toimeksiantajan toive segmentistä, jolle kysely esitettäisiin.

Havainnoinnin aikana tutkija kyseli kyselylomaketta täydentäviä kysymyksiä ja kirjasi ylös muiden havainnoitsijoiden vastaukset. Ottelutapahtuman aikana kyselylomakkeen kysymyksiä esitettiin myös käytäviltä valikoiduille asiakkaille. Ottelutapahtuman jälkeen muille havainnoitsijoille lähetettiin linkki kyselyyn, johon he saivat vastata omalla ajallaan anonymisti.

Opinnäytetyön tutkimusmenetelmäksi valittiin kvalitatiivinen tutkimus, sillä toimeksiantajan toiveena oli, että tutkimuksessa haastateltavat henkilöt sopivat tiettyyn segmenttiin. Tämän opinnäytetyön kvalitatiivisen tutkimuksen aineistokeruumenetelmiä olivat havainnointi, kyselylomake, suulliset haastattelut ja sähköpostikyselyt. Haastatteluiden kohteina olivat niin asiakkaat, kuin Liigaseuroihin kuuluvat henkilöt. Seurajohtolle oli laadittu eri kysymykset, kuin ottelutapahtumien asiakkaille. Asiakkaita haastateltiin suullisesti paikanpäällä, tai Webropol kyselylomakkeella. Suullinen haastattelu noudatti samaa runkoa, kuin kyselylomake, mutta sitä muokattiin

tarvittaessa haastattelun edetessä täydentävin kysymyksin. Seurajohtoa haastateltiin pelipäivien kiireisen aikataulun takia pääosin sähköpostitse lähetetyllä kyselyllä seurojen toiveesta. Alkuperäinen kysymysrunko on tämän opinnäytetyön liitteenä.

Kohderyhmä rajattiin Liigaan kuuluviin organisaatioihin ja heidän asiakaksiinsa. Tällöin aineistonhankintamenetelmä oli laadullista ja aineiston keruu kyselylomakkeella tai haastattelulla enemmän rajattua sekä tarkempaa. Haastattelut nauhoitettiin myöhempää puhtaaksikirjoittamista ja analysointia varten. Haastattelu mahdollisti juuri tietyn tyyppisen tiedon saamisen tietyn tyyppisiltä henkilöiltä.

Opinnäytetyöni toteutus oli kvalitatiivinen toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Kvalitatiivisella tutkimuksella saatiin tietoa kehitysehdotuksia varten toimeksiantajaa eniten hyödyttävällä tavalla. Organisaatioilta kerätystä tiedosta hyötyy eniten toimeksiantaja koko liigan kehittämistyössä. Kuluttajilta kerätystä tiedosta on hyötyä niin toimeksiantajalle, kuin Liigaseuroille.

4.1 Ottelutapahtuman laadullinen tutkiminen

Kvalitatiivisessa eli laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tekijän tarkoituksena on ymmärtää, tulkita ja antaa erilaisia merkityksiä tutkimilleen asioille tai ilmiöille. Aineiston keruumenetelminä voidaan käyttää avoimia kysymyksiä tai haastattelua, joihin vastaukset saadaan joko suullisesti tai kirjoitetussa muodossa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa keskitytään määrän sijasta laatuun, sillä ihmisten valintoja ei voida kuvailla kuin sanojen avulla. Laadullisessa tutkimusmenetelmässä kerättävän aineiston määrää ei määritellä etukäteen, koska kylläntyminen eli saturaatio vaikuttaa merkittävästi tutkittavien lukumäärään. Tutkittavaa aineistoa on tarpeeksi silloin, kun vastaukset alkavat toistaa itseään eikä vastaukset tuo tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Eskola & Suoranta 1998, 62–63.) Kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä tutkimusjoukko valitaan tarkoituksenmukaisesti. Tutkittavien määrä jää usein suppeaksi ja tutkimukseen osallistujien valinnassa käytetään niin sanottua harkinnanvaraista otosta.

Tutkittavien valinnan perustana onkin se, millaista ja kuinka syvällistä tai omiin kokemuksiin perustuvaa tietoa heillä on aihealueesta.

Laadullisessa tutkimuksessa haastatellaan yleensä valittuja yksilöitä, haastattelun perusmuoto on avoin kysymys tai teema, se ei sisällä kriittisiä pisteitä ja tulkinta jakautuu koko tutkimusprosessin ajalle sekä aineiston totuudellisuudella ei ole merkitystä. (Virsta 2016.) Kvalitatiivisen tutkimuksen ongelmana voidaan nähdä haastateltavien vähyys, jolloin vastausten yleistäminen saattaa antaa väärän kuvan.

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä ovat kyselyt, haastattelut ja havainnointi. Tämän tutkimuksen aineistokeruumenetelmäksi valittiin kaikki edellä mainitut, koska tutkimuksella haluttiin selvittää kuinka ottelutapahtumia voitaisiin kehittää. Havainnointi, haastattelut ja kyselyt soveltuvat aineistonkeruumenetelmiksi etenkin silloin, kun tapahtumasta halutaan saada ajankohtaista ja asiakaslähtöistä tietoa.

Havainnoinnissa keskityttiin havainnoimaan kaikkea ottelutapahtumaan liittyvää, kuten mainoksia, areenaa ja jälkishow'ta. Ennen-, -aikana ja ottelutapahtuman jälkeen havainnoituja seikkoja kirjattiin muistiin myöhempää analysointia varten. Ennen jokaista ottelua pyrittiin havainnoimaan millaista markkinointia organisaatiot käyttivät. Ennen hallille saapumista havainnoitiin myös, kuinka pelipäivä näkyy muuten katukuvassa. Ottelutapahtuman aikana keskittyminen oli opasteissa, jonottamisessa, äänentoistossa, visuaalisuudessa jne. Ottelun jälkeen seurattiin onko jälki-show'ta, pelaajahaastatteluja tms. Järjestettynä hallilla. Pari tuntia pelin jälkeen tarkistettiin lopuksi myös jälkimarkkinointi.

Tutkimusaineistoa kerättiin haastatteluilla ja sähköpostiin lähetettävän kyselyrunгон avulla. Suulliset haastattelut toteutettiin ottelutapahtumassa paikan päällä. Haastatteluiden yhteydessä haastattelija teki kirjallisia muistiinpanoja ja esitti tarvittaessa lisäkysymyksiä. Kyselyihin vastattiin, joko

sähköpostitse, tai Webropolissa. Tutkimusaineistoa kerättiin pääosin tammikuun ja maaliskuun 2017 välisenä aikana.

Työn kannalta oli tärkeää etsiä henkilöitä, jotka käyvät harvoin paikan päällä ottelutapahtumassa, koska toimeksiantajalla oli jo tarpeeksi informaatiota suurkuluttajilta eli ns. Tosifaneilta. Toimeksiantaja tarvitsi tietoa miksi juuri kyseisen segmentin kuluttajat, joihin haastateltavat kuuluivat, eivät käy ottelutapahtumissa, ja miten heidät saisi houkuteltua useammin paikan päälle?

Tutkimustuloksia analysoitiin vertailemalla haastateltavien asiakkaiden vastauksia ja havainnoimalla vastausten eroja ja yhtäläisyyksiä.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käsitellään tutkijan omaa havainnointia, kyselylomakkeilla ja haastatteluilla kerättyä aineistoa sekä joitakin benchmark-kohteita pääosin maailman suurimmista urheiluliigoista.

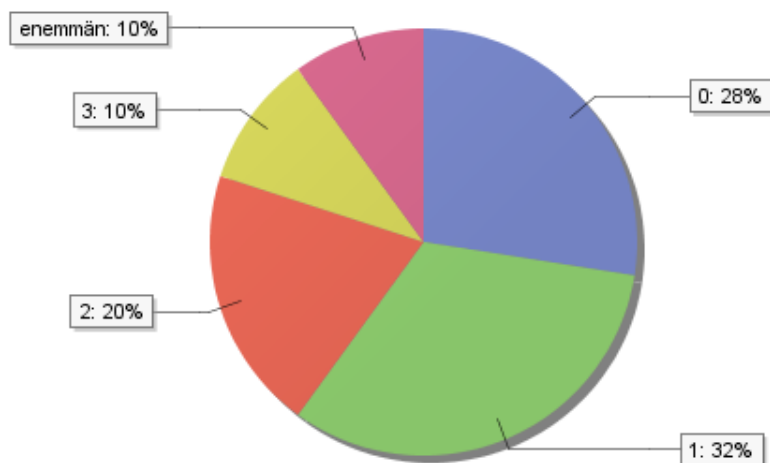
5.1 Havainnointi ja kysely

Opinnäytetyön tutkimusosassa kävin yhdessä jokaisen Liigajoukkueen ottelutapahtumassa heidän omassa areenassaan, jotta saisin mahdollisimman kattavan yleiskuvan ottelutapahtumien nykytilasta. Tällä tavalla havainnointiaineistoa saatiin kerättyä niin suuremmista ja meritoituneista-, kuin pienemmistä ja uusista Liigakaupungeista.

Havainnointijakson ajankohtana toimi tammikuun ja maaliskuun välinen jakso. Myös ajankohta kattoi laajan skaalan, koska tammikuu on yleisesti ottaen melko vaikea ja hiljainen jakso katsojien määrän kannalta. Sen sijaan maaliskuussa on kauden viimeiset ja usein myös sijoitusten kannalta tärkeimmät pelit, joten useimmiten näihin ottelutapahtumiin osallistuu enemmän katsojia. Ottelutapahtumien mielenkiintoon vaikuttaa myös viikonpäivät. Perjantaina, lauantaina ja sunnuntaina pelattavat pelit houkuttelevat luonnollisesti enemmän katsojia, koska katsojilla on silloin eniten vapaa-aikaa verrattuna arkipäiviin. Tästä syystä ottelutapahtumat oli jaoteltu siten, että puolet tapahtumista sijoittui arkipäiville, ja puolet viikonlopulle.

Ottelutapahtuman havainnointia suoritettiin useimmiten yhden tai useamman henkilön kanssa, joka oli ollut paikan päällä ottelutapahtumassa keskimäärin kerran kaudessa tai vähemmän. Heitä pystyi haastattelemaan suullisesti ja vapaasti ottelutapahtumasta, joukkueesta ja lajista. Täten myös saatiin kerättyä informaatiota, jota ei kyselylomakkeen avulla saataisi. Ottelutapahtumassa myös haastateltiin käytävältä poimittuja katsojia kyselylomakkeen kysymyksiä käyttäen, joilla myös oli vain muutamia ottelutapahtumia koettuna.

Kyselyyn vastasi lopulta 40 henkilöä. Kyselylomake löytyy liitteistä.



Kuva 2. Monta kertaa olet katsonut Liigan jääkiekko-ottelua paikan päällä viimeisen vuoden aikana?

Kuten kuvasta voidaan huomata, kyselyyn vastanneista 90% olivat käyneet ottelutapahtumassa viimeisen vuoden aikana kolme kertaa tai vähemmän, joka sopii toimeksiantajan toivomaan rajaukseen.

Kyselylomakkeen avulla kerätyistä vastauksista nousi esiin muutama pääpiirre niin positiivisella, kuin negatiivisella tavalla. Ottelutapahtumiin osallistumista häiritsi enimmäkseen ajanpuute sekä lippujen ja tuotteiden hinnat. Lippuhinnoissa toivottiin dynaamisuutta, erilaisia paketteja ja tarjouksia sekä yleisesti edullisuutta. Tuotteista hintojen osalta negatiivista palautetta osakseen saivat pääosin, alkoholi juomat ja naposteltavat. Ottelutapahtumassa parantamisen varaa vastausten perusteella oli eniten äänen laadussa ja volyymissä, videon ja muun median laadussa sekä määrässä. Myös valoeffektejä kaivattiin lisää ja mainoksia taas vähemmän.

Vastaajat jakautuivat kahtia kahdessa kysymyksessä. Noin 50% vastanneista koki jonottaneensa liikaa, joko sisäänpääsillä, ostoksia tehdessään, vessassa tai poistumisessa, mutta puolet taas kokivat jonot normaaleiksi tai vähäisiksi. Myös noin puolet olivat sitä mieltä että musiikki oli liian kovalla, kun taas puolet haluaisivat jopa kovemmalle. Kehuja ottelutapahtumat keräsivät useimmiten yleisestä tunnelmasta. Opasteet koettiin myös

hyviksi lukuun ottamatta WC-opasteita. Oheistoiminta ja show keräsi myös kehuja niissä paikoissa, joissa sitä oli tarjolla.

5.2 Seurajohdon haastattelu

Seurajohdoille laadittiin erillinen kysely, joka löytyy liitteistä. Kysely koostui kolmesta pääteemasta: Ottelutapahtuman nykytila, ottelutapahtuman kehittäminen ja ottelutapahtuman tulevaisuus. Tarkoituksena oli haastatella seurajohtoa jokaisesta organisaatiosta pelipäivänä suullisesti, mutta ottelutapahtumapäivän kiireellisyyden takia se onnistui vain yhden joukkueen kanssa. Tästä syystä kaikille joukkueille lähetettiin kysely sähköpostitse, jossa pyydettiin vastaukset joko puhelinhaastattelulla tai suoraan kyselyyn sähköpostitse. Tästäkin huolimatta vastauksia kertyi vain viisi kappaletta, joten aineisto tältä osin on suppeampi kuin toivottu.

Kerätystä materiaalista nousi esille muutamia yhteneviä seikkoja. Asiakas- ja käyttäjäryhmistä vastattiin pääpiirtein samanlailla kaikkien toimesta. Vastauksista pystyi päättelemään, että asiaan ei ole kummemmin panostettu ja sitä ei ole tutkittu sen edellyttämällä tasolla. Vastauksista voi huomata, että seurat ovat ajan tasalla siitä, että katsojat tulevat ottelutapahtumaan viihtymään kokonaisvaltaisesti pelkän jääkiekko-ottelun seuraamisen sijasta. Ottelutapahtuman kehityksessä yhtenevänä piirteenä tuli esiin, että seurat hyödyntävät asiakaspalautetta projekteissaan ja järjestävät workshopeja, joissa ovat mukana henkilöitä lähes jokaiselta organisaation vastuualueelta. Seuroissa reagoidaan kauden hiljaisiin hetkiin hyvin samalla tavalla sosiaalisen median kampanjoiden, sekä teemoittelun kautta.

Seurojen kilpaillessa kentällä voisivat seurajohdot tehdä tiiviimpää yhteistyötä lajin ja liigan eteenpäin viemiseksi. Esimerkiksi workshopeja voitaisiin järjestää enemmän myös yli joukkueen rajojen ja miksei myös yli lajirajojen. Paikallisia muiden lajien edustajia mukaan ottamalla saadaan mahdollisesti lukuisia uusia vinkkejä toimintaa raikastamaan.

5.3 Benchmarking

Tässä luvussa kerrotaan benchmarking kohteista, ja kuinka niiden toimintatapoja voitaisiin hyödyntää myös Liigassa. Opinnäytetyön aikana suoritettiin myös benchamarking tutkimusta. Benchmarking tarkoittaa vertailuanalyysiä, jossa organisaation toimintaa verrataan toiseen organisaatioon. Yleensä kohteeksi valikoidaan organisaatio, joka on jossakin suhteessa parempi tai menestyneempi. (UEF 2017.) Tässä tutkimuksessa kohteiksi valikoitui organisaatioita NBA, NFL ja MLS sarjoista. Informaatiota kerättiin pääosin National Sports Forumin webinaareista. National Sports Forum eli NSF on vuosittainen, huippu-joukkueurheiluoorganisaatioiden myynti-, markkinointi- ja tapahtumajohtajien kokoontuminen. NSF:ssa on edustettuna organisaatioita yliopistoliigoista suurimpiin ammattiuurheiluliigoihin, kuten NHL, NFL, NBA, MLS, MLB jne. (NSF 2017.)

Webinaareista nousi esiin usein yksi yhtenevä piirre monen puhujan toimesta. Tutkimusta suoritettiin lähes kaikesta mahdollisesta niin kuluttajista, kuin markkinoista jne. Seuraavassa kappaleessa kaksi mieleenpainuvinta ja mahdollisesti liigajoukkueille hyödyllisintä esimerkkiä, josta olisi hyötyä myös Liigalle ja siihen kuuluville organisaatioille.

5.3.1 Atlanta Falcons & Atlanta United FC

Kevin Schol, NFL:n Atlanta Falconsin, MLS:n Atlanta United FC:n ja Mercedes-Benz Stadiumin liiketoiminta-analytiikan johtaja, kertoo NSF:n webinaarissa: Putting Fans First: How the Atlanta Falcons and Atlanta United FC are making the fan experience their #1 play, kuinka edellä mainituissa organisaatioissa toimitaan asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Atlantan joukkueiden haasteet kuluvalle kaudella olivat pääosin samoja, kuin liigajoukkueilla täällä kotimaassakin. Ongelmiksi Schol listaa mm. lipupuhintojen nousun, fanien nousseet odotukset sekä yleisten kulujen kasvamisen. Tavoitteeksi Schol kertoo, että asiakas viihtyy nousseista hinnoista huolimatta. Toisin sanoen organisaatiot pyrkivät tuottamaan tuotteilleen ja palveluilleen lisäarvoa, jotta asiakas kokee hinnat sopiviksi asia-

kaskokemukseensa nähden. Tähän pyritään lisäämällä vuorovaikutusta fanien kanssa. Yksi esimerkki vuorovaikutuksesta on kysely, joka lähetetään jokaiselle kausikortin omistajalle jokaisen pelin jälkeen. Schol kokee, että kausikorttilaiset ovat paras segmentti kyselylle, koska he käyvät peleissä usein ja huomaavat satunnaiskävijöitä paremmin pienetkin muutokset. Asiakaspalautteista kerätyn informaation pohjalta Atlanta Falcons on päättänyt panostaa tulevaisuudessa suuresti asiakaskokemuksen parantamiseen. Kyselyn perusteella halutuimmat keinot tähän olivat huippuluokan tulostaulu ja äänentoisto, mukavat ja tilavat istuimet sekä monipuolisuus ruuissa ja juomissa. Tutkimukseen peilaten, myös kyselylomakkeella kerätystä informaatiosta voidaan huomata, että myös Liigassa toivotaan samoja asioita.

Lopuksi Schol kertoo, että kyseisten organisaatioiden tulevaisuuden strategiana on sitoutua asiakaslähtöisyyteen sekä saada asiakas kokemaan stadionille saapuminen jo voittona ottelun tuloksesta huolimatta. Scholin mukaan tavoitteisiin päästään tai on jo osittain päästy, koska organisaatioihin on perustettu työryhmä, jolla ei ole minkäänlaista tulosvastuuta ja jonka ainoana tehtävänä on miettiä asiakaskokemuksen laatua ja parantamista. Tällaista työryhmäkokeilua voitaisiin hyödyntää myös Liigassa, koska haastatteluista ja kyselyistä kävi ilmi, että organisaatioissa työskentelee enemmän niin sanottuja jokapaikanhöyliä, kuin juuri tiettyyn osaluueeseen keskittyviä henkilöitä.

Organisaatiot ovat myös perustaneet ”fanineuvostot”, joissa olevat asiakkaat pääsevät vaikuttamaan organisaation päätöksissä. Fanineuvostoon kuuluvat asiakkaat tunnetaan Scholin mukaan erittäin hyvin, joka on ollut tavoitteena alusta asti. Näiden asiakkaiden asiakaskokemus on tutkimusten mukaan erittäin positiivinen, koska kyseiset asiakkaat eivät ole organisaation listoilla vain nimi, numero ja sähköpostiosoite. Fanineuvostoon kuuluvat henkilöt täyttävät asiakasprofiiliinsa kattavat tiedot, joka mahdollistaa organisaation keräämään paljon hyödyllistä informaatiota, jonka pohjalta asiakasprofiilien ennakointi on helpompaa tulevaisuutta ajatellen. (Schol 2016.)

5.3.2 Golden State Warriors

John Beaven, NBA:n Golden State Warriorsin lipunmyynnin ja palveluiden varapääjohtaja, kertoo NSF:n webinaarissa: Ticket Sale Strategies that are Sure to Fill Seats & Increase Your Organization's Bottom Line, kuinka GSW:lla on pyritty parantamaan asiakaskokemusta lipunmyynnin näkökulmasta. Yhdeksi tärkeimmistä keinoista Beaven kertoo dynaamisen- eli muuttuvan lippuhinnoittelun. Myös Liigassa käytössä oleva hinnoittelutapa mahdollistaa organisaatioiden lippuhinnoittelun ottelutapahtumien mielenkiinnon ja kysynnän mukaan. Ympäri urheilumaailmaa tammikuu koetaan usein vaikeimmaksi ajankohdaksi, jolloin on viisasta yrittää nostaa ottelutapahtuman kiinnostusta ja katsojamäärää halvemmilla lipuilla, sekä oheistoiminnalla. Täytyy kuitenkin huomioida, että GSW:n ongelmat eivät ole niin suuret, kuin esim. liigajoukkueilla, koska GSW:n pelit ovat olleet jo pidemmän aikaa loppuunmyytyjä. Beaven kuitenkin kertoo tähän osasyiksi juuri onnistuneet lippukampanjat, oheismyynnin ja –tapahtumat.

GSW:lla on tarjolla katsojille neljää erilaista lipputyyppeä. Normaalin ottelulipun lisäksi on kausikortti, jolla pääsee kaikkiin kotiottelutapahtumiin ja saa etuja, joita muilla lipputyypeillä ei saa. Partial plan eli ”osakausikortti”, joka on luonnollisesti halvempi kuin normaali kausikortti, koska osakausikortilla saa vain ennalta määrätyn määrän pelejä. Asiakkaat, jotka tietävät, että eivät kerkeä tai halua jokaiseen ottelutapahtumaan, mutta käyvät kuitenkin useissa ottelutapahtumissa kauden aikana, säästävät rahaa niin normaaliin kausikorttiin, kuin yksittäislippuihin verrattuna. Viimeiseksi vaihtoehdoksi Beaven kertoo ryhmäliput, joilla perhe tai kaveriporukka pääsevät katsomaan ottelun, ja säästävät rahaa yksittäislippuun verrattuna. Osakausikorttia ei ole pääosin, jos ollenkaan, käytössä Liigassa. Tämä voisi toimia jonkinlaisena helpotuksena kuluttajille, jotka kertoivat kyselyssä vapaa-ajan vähyyden olevan syy, miksi he eivät käy ottelutapahtumissa useammin.

GSW:lla on tarjolla myös mobiilisovellus: Warriors Access Pass. Nykyään lähes jokaisella urheiluseuralla on jonkinlainen mobiilisovellus, mutta etenkin Suomessa ne koetaan osittain turhiksi. Warriors Access Pass tarjoaa

perustoimintojensa lisäksi mahdollisuuden varata ja ostaa pääsylippuja ja korottaa pääsylipun tasoa. Tämän tyyppinen toiminta ei ole niin yleistä, kun sen nykyaikana luulisi olevan. Asiakas voi esimerkiksi sovelluksen kautta ennen ottelun alkua maksaa erotuksen ostamansa yläkatsomopaikan ja kenttätasopaikan välillä, ja saa helposti ja nopeasti parannettua otelukokemustaan. Ilman tätä mahdollisuutta asiakas joutuisi joko ostamaan edellisen lipun lisäksi uuden lipun, tai yrittää myydä vanhaa lippua ennen uuden ostamista. Warriors Access Passissa on myös yksi uusi ominaisuus, jota ei useimmissa mobiilisovelluksissa löydy. Mahdollisuus ostaa pelkkä sisään pääsy areenaan kiinteällä hinnalla, jonka jälkeen pelin alettua asiakkaalle arvotaan paikka esimerkiksi varattuna olleista paikoista, jotka vapautuvat pelin alkaessa. Näin asiakas voi saada halvimman istumapaikan hinnalla kentän laidalta vapautuneen kalleimman tason istumapaikan. (Beaven 2016.)

5.4 Peilaus tietoperustaan

Tutkimustuloksista, benchmarkingista sekä kyselylomakkeen ja haastatteluiden avulla kerätystä informaatiosta voidaan huomata useita yhteneväisyyksiä niin puutteissa, kuin käytössä olevista toimintatavoista.

Urheilumarkkinoinnissa ollaan jo siirrytty kohti markkinointi 3.0 toimintatapoja. Osapuolien markkinointi on valjastanut käyttöönsä kuluttajat yrityksen tuotekehityksen ja markkinointiviestinnän parissa. Markkinointi 3.0 tarkoittaa siis verkostoitumista yhteistyökumppaneiden kanssa, jotka jakavat samat arvot sekä tavoitteet. Se sitoo itseensä myös missioon, visioon ja arvoihin liittyvää markkinointia. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2011.) Tämän tyyppistä toimintaa on havaittavissa ainakin jossain määrin niin Liigalla, kuin siihen kuuluvissa organisaatioissa.

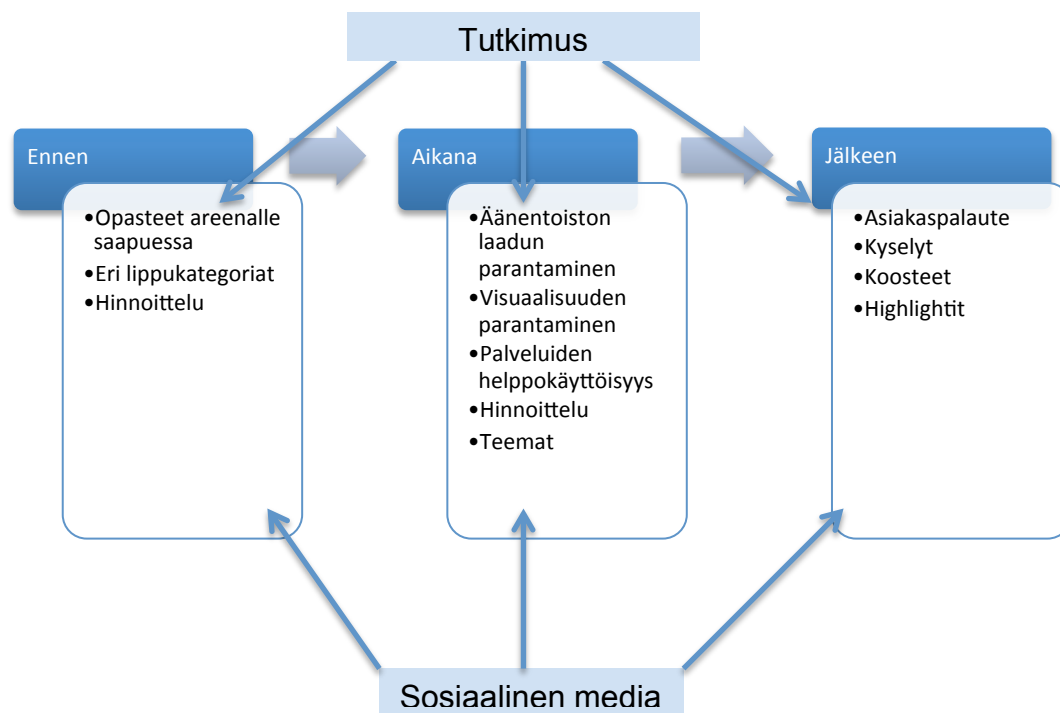
Tutkimuksessa selvisi myös, että palvelumuotoilua käytetään jo Liigassa ja joissakin liigajoukkueissa, joko tietoisesti tai puolivahingossa. Kuten Tuulaniemi (2011) evästä, organisaatioissa kehitettävää palvelua lähestytään kokonaisvaltaisesti. On myös oivallettu jakaa palvelu myös pienempiin ko-

konaisuuksiin ja nämä osakokonaisuudet vielä pienempiin elementteihin, jotta niitä voidaan optimoida tavoitteiden mukaisesti. (Tuulaniemi 2011.)

Benchmarkingia tehdessä selvisi, että Pohjois-Amerikassa ollaan huomattavasti Suomea edellä organisaation eri asioiden tutkimisessa. Tästä esimerkkinä Big Datan hyödyntäminen kohdennetussa markkinoinnissa sekä asiakaskokemuksen johtamisessa. Kuuluvaisen (2017) mukaan suomalaiset urheiluseurat saisivat panostaa enemmän kunnolliseen CRM-suunnitelmaan eli asiakassuhteiden johtamiseen.

5.5 Kehittämisehdotuksia

Tutkimuksen aikana selvisi joitakin puutteita liigajoukkueiden toiminnassa, joita parantamalla osapuolet saivat tehostettua ja kehitettyä toimintaansa haluamaansa suuntaan. Tietoperustaan ja benchmarkingiin peilaten lisään mielestäni tärkeimmät ehdotukset.



Kuvio 2. Ottelutapahtuman kehitysehdotukset

- Eniten kehitettävää kyselyn perusteella oli äänen laadussa ottelutapahtumassa.
- Myös tulostaulun/mediakuution kokoon ja laatuun haluttiin parantua.
- Hinnoittelu ja variaatiot lipuissa ja ruuissa vaativat kyselyyn vastanneiden mukaan viilaamista.
- Jonottamisen minimoiminen oli myös tärkeää monelle.

Tutkimuksen lisääminen ja kehittäminen olisi suotavaa jokaiselle organisaatiolle. Etenkin seurajohdolle esitetyistä kysymyksistä ilmeni, että organisaatioilla ei ole perustasoa laajempaa käsitystä asiakaskunnastaan. Esimerkiksi Big Datan hyödyntäminen olisi suotava ja rohkea kokeilu, jonka avulla nykyisistä ja potentiaalisista uusista asiakkaista saataisiin paljon hyödynnettävää tietoa. Tämän pohjalta organisaatiot pystyisivät kehittämään palveluitaan jo ennakoon asiakkaille mieluisaan suuntaan.

Asiakaskokemuksen parantamiseen voidaan panostaa myös pienillä ja usein myös edullisilla toimenpiteillä. Havainnointia tehdessä huomasi, että ottelutapahtumassa pelkästään areenan ulkonäkö vaikuttaa paljon katsojan mielialaan. Areenat, jotka olivat selvästi seuran väreissä tai muuten seuran näköisiä, keräsivät paljon kehuja. Ulkonäköön liittyen myös opasteet on hyvä olla kunnossa, jotta asiakkailla on vaivatonta löytää oikea sisäänkäynti, istumapaikat, vessat jne. Opasteet olivat kyselyyn vastanneiden mukaan pääosin kunnossa, mutta joissakin ottelutapahtumissa ensikertalaisilla oli vaikeuksia löytää oikeaa sisäänkäyntiä, jonka seurauksena he päätyivät pyörimään ovelta ovelle, kunnes oikea löytyi. Myös kioskien hinnastot ja valikoima on hyvä olla selkeästi näkyvillä asiakaskokemuksen parantamiseksi ja jonottamisen minimoimiseksi.

Maksamisen vaikeus tai helppous on myös suuri tekijä asiakaskokemuksen parantamisessa. Benchmarkingissa selvisi, että esimerkiksi Atlanta Falcons on pyrkinyt poistamaan hinnastoista kaikki sentit, eli tasarahaa pyritään suosimaan asiakaskontaktin helpottamiseksi ja jonottamisen minimoimiseksi. Ilmeisesti jonojen minimoimiseen on pyritty myös liigajoukkueissa kioskeilla, joissa käy vain käteinen. Mielestäni tämä ei ole aina se

toimivin ratkaisu, koska useat jättivät mieluummin ostamatta tuotteita, kun lähtevät tekemään ostokset tai nostamaan rahaa kauempaa käteisen puutteen takia. Myös osa ottelutapahtumissa haastatelluista asiakkaista mainitsivat tämän käytännön häiritseväksi vielä 2010-luvulla. Käytäntö tosin keräsi kehuja luonnollisesti heiltä, joilla käteistä oli mukana. Ehdottaisinkin, että suurimmalla osalla kioskeista olisi mahdollisuus maksaa kortilla, mutta käteistä käyttäville olisi jono erikseen. Näin saataisiin tyytyväisempiä asiakkaita ja jonotusaikoja taas lyhyemmiksi.

Lopuksi yksi suurimmista kokonaisuuksista, joka on Liigassa jo hyvin käytössä, on sosiaalisen median hyödyntäminen. Sosiaalisesta mediasta kasvaa koko ajan vain suurempi kokonaisuus ottelutapahtuman ohelle. Etenkin Twitterin hyödyntäminen on Pohjois-Amerikassa erittäin suosittua ja suosio on kasvamassa myös Suomessa. Tähän on osittain johtanut fanien tahto olla lähempänä suosikkiseurojaan ja –urheilijoitaan. Pelaajien ja organisaatioiden luomat sisällöt sosiaalisessa mediassa tuovat parhaimmillaan aitoa, kulissien takaa saatavaa materiaalia, jota arvostetaan kuluttajien piirissä suuresti. Kuluttajille ei enää riitä pelkkä Tuloruudussa nähtävä lyhyt koostepätkä ei riitä varsinkin, jos siinä ei välttämättä täydellä ottelukierroksella edes näytetä kaikkia maaleja. Organisaatioissa ollaan tiedotettu, että ottelutapahtuma on viihdekokonaisuus. Otteluita ei tulla enää seuraamaan pelkästään ottelun vuoksi. Viihteen ja urheilun sulautuminen yhteen ottelutapahtumassa voidaan rikastaa sosiaalisella medalla. Televisio-ohjelmista tutut twiittinostot ovat yksi lisäominaisuus, jota ehdotan liigajoukkueille käyttöön otettavaksi. Pelikatkoilla mediataululla näytettävät fanien twiitit kasvattavat näkyvyyttä joukkueelle ja Liigalle, kun samalla fani kokee tulleen huomioduksi päästessään ”isolle screenille”.

5.5.1 Onnistumisia

Jotta teksti ei olisi pelkästään evästyistä mitä tulisi tehdä, on hyvä aina listata myös joitakin onnistumisia. Ottelutapahtumissa eniten negatiivista palautetta keränneet asiat, kuten äänet, valot ja jonot olivat hoidettu keskiarvoon nähden hyvin muutamassa hallissa. Äänenlaatu oli erityisesti hyvällä

mallilla Jyväskylässä, Helsingissä, Turussa ja Mikkelissä. Valot ja niillä tehty show olivat erinomaisia Helsingissä, Tampereella Turussa ja Porissa. Jonottamisen kanssa kyselyiden mukaan ei ollut ongelmaa Kouvolassa, Mikkelissä, Raumalla, Hämeenlinnassa sekä Lappeenrannassa. Kokonaisuudessaan koko ottelutapahtuman kannalta top-3 on: HIFK, Pelicans ja TPS.

5.5.2 Havainnollistava best practice malli

Liigajoukkue X on päättänyt tulevaa kautta koskevassa palaverissaan panna asiakaskokemuksen ja ottelutapahtuman kehittämiseen. Heillä on käytössään lista, jossa on 5 pääpointtia mitkä pitää vähintään olla kunnossa.

- Vaihtoehdot ja monipuolisuus lippu- ja ruokahinnoittelussa/tarjonnassa
- Hallin visuaalisuus
- Jonojen minimointi
- Ottelutapahtuman audio-visuaalisen median laatu
- Teemat

Se palkkaa osaajia tai hankkii harjoittelijoita esimerkiksi paikallisesta yliopistosta tai ammattikorkeakoulusta ja perustaa heistä työryhmän, joka työstää kehitysprojektia ilman tulostavastuuta. Täten ryhmän keskittyminen pysyy ainoastaan määrättyssä asiassa ja ehdotuksia voidaan jakaa ilman tulospaineita. Työryhmä tutkii palvelukokonaisuutta ja sen pohjalta ehdottavat organisaatiolle, että hallissa pitäisi parantaa äänentoistoa, koska tällä hetkellä diskantit repii korvia ja se latistaa tunnelmaa. Myös lippuhinnoitteluun on toivottu tutkimuksen perusteella lisää variaatioita. Nyt kun ottelutapahtumaa ennen ja sen aikana vaikuttaviin asioihin on paneuduttu, jää jäljelle vain jälkimarkkinointi, asiakaspalautteen kerääminen ja lisätutkimukset. Tätä toimintamallia toteuttamalla liigajoukkue X huomaa, kuinka asiakaspalaute on parempaa kuin aiemmin ja katsojamäärät ovat kasvaneet.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on luoda kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen johtamiseen Jääkiekon SM-Liigalle, sekä urheiluseuroille ja johdolle. Lisäksi tarkoituksena oli luoda kehitysehdotuksia asiakaskokemuksen johtamiseen eri osapuolille tehdyn tutkimuksen pohjalta.

Teoria-osuuden ensimmäisessä luvussa käsiteltiin urheilumarkkinointia, sen perus elementtejä ja muutosta. Näillä luotiin pohjaa seuraavalle luvulle, joka käsitteli asiakaskokemuksen johtamista palvelumuotoilun avulla. Luvussa avattiin palvelumuotoilun osakokonaisuuksia ja miten niillä voidaan vaikuttaa asiakaskokemukseen ja arvонуontiin. Teoria-osuuden koaminen perustui opinnäytetyön tavoitteisiin ja sillä luotiin pohjaa toiminnalliselle osuudelle.

Ottelutapahtumien nykytilan selvittämiseksi suunnittelin havainnointi aikataulun sekä kyselylomakkeen niin kuluttajille, kuin seurajohdolle. Tutkimuskysymyksiksi muodostuivat: mitä parannettavaa ottelutapahtumissa on? Ja mitä asiakaskokemuksen parantamiseksi pitäisi tehdä?

Havainnointitutkimus toteutettiin tammikuun ja maaliskuun välisenä aikana. Samalla myös suoritettiin haastattelut ja kyselyt. Näillä menetelmillä sain kattavan kuvan ottelutapahtumien tilasta. Tutkimuksen pohjalta pystyin kasaamaan kehitysehdotuksia organisaatioille asiakaskokemuksen parantamiseksi.

Tietoperusta sekä benchmarking tutkimus avasi aihetta riittävästi, jotta tutkimustuloksiin ja kehitysehdotuksiin saatiin aiheeseen sopivia ratkaisuja. Palvelumuotoilun eri keinot osoittautuivat sopivimmiksi työkaluiksi, jotta kuluttajakeskeinen ottelutapahtuman kehittäminen onnistuu.

Tutkimuksen perusteella organisaatioiden tulisi panostaa vähintään viiteen seuraavaan asiaan: Vaihtoehdot ja monipuolisuus lippu- ja ruokahinnoittelussa/tarjonnassa, hallin visuaalisuus, jonojen minimointi, ottelutapahtuman audio-visuaalisen median laatu sekä teemat.

6.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyö oli tarpeellinen toimeksiantajalle, sillä siihen kuuluvilla organisaatioilla oli tutkimuksen perusteella puutteita ja parannettavaa toiminnassaan.

Teoriaosuus antoi pohjan työn toiminnalliselle osuudelle sekä johtopäätösten ja kehitysehdotusten kokoamiselle. Tutkimusosassa ja johtopäätöksissä hyödynnettiin teoriaa ja niiden yhdistäminen tuo luotettavuutta tuloksille. Teoriaosuuden aiheet olivat valittu tarkoituksen mukaisesti, jotta siitä olisi mahdollisimman paljon hyötyä toiminnallisessa osuudessa. Tutkimus oli systemaattisesti suunniteltu siten, että teoriaosuus tukee toiminnallista osuutta. Kyselylomakkeet suunniteltiin ja muokattiin kohteilleen sopivaksi, jotta saatu informaatio vastaisi toivottuihin tutkimuskysymyksiin.

Kyselylomakkeen avulla sain informaatiota juuri toimeksiantajan haluamasta asiakassegmentistä ja vastanneita henkilöitä oli tarpeeksi, jotta suurimmat huolenaiheet erottuivat selvästi joukosta. Kyselyihin vastattiin anonyymisti, jotta vastaajilla oli mahdollisimman pieni kynnys vastata kysymyksiin juuri niin kuin itse tuns. Kyselylomakkeeseen on vastattu internetissä, jotta se on ollut vastattavissa kun haastateltavalle on sopinut. Täten vastauksia ei ole lyhennetty tai jätetty pois esimerkiksi kiireen takia. Myös yksityisyys on taattu tällä tavalla, koska kyselyn tekijä tai muut ihmiset eivät ole painostamassa vieressä.

Seurajohdoille toteutettu kysely ei onnistunut yhtä hyvin kuin kuluttajille suunnattu. Vastauksia kerääntyi vain viisi mahdollisesta viidestätoista. Vastausten perusteella pystyi silti poimimaan yhteneväisyyksiä, jonka pohjalta pystyi pohtimaan kehitysehdotuksia jatkoa varten. Kysely oli tarkoitus suorittaa suullisena haastatteluna, mutta ottelupäivien kiireellisyyden takia se ei onnistunut. Kyselyt lähetettiin useaan otteeseen jokaiselle organisaatiolle, mutta siitä huolimatta vain viiden joukkueen vastaukset saatiin kerättyä. Olisin voinut ennakoida ongelmaa paremmin ja lähettää kysymykset jo alkukaudesta.

6.2 Oman oppimisen arviointi

Minulla oli alusta lähtien tiedossa, että haluan opinnäytetyöni liittyvän urheiluun ja mielellään jääkiekkoon. Olen itse harrastanut lajia n. 20 vuotta ja mielenkiinto lajia kohtaan on suuri. Aihetta suunnitellessani ajattelin, että paras mahdollinen toimeksiantaja olisi koko lajin pääsarja eli Jääkiekon SM-Liiga Oy. Alun perin aiheeni piti liittyä älykiekkoon, mutta se tutkimus keskeytettiin minusta johtumattomista syistä. Tavoitteena oli kuitenkin, että saisin silti tehdä opinnäytetyöni Liigalle ja heidän puolestaan ehdotettiin nykyistä aihetta, joten tutkimukselle oli myös tarve.

Opinnäytetyön avulla sain laajan kuvan miten eri organisaatiot toimivat ja miten ne kehittävät ottelutapahtumiaan. Tutkimuksen aikana minulla vahvistui käsitys, että haluaisin tulevaisuudessa työskennellä juuri tämänlaisten työtehtävien parissa. Tutkimusta tehdessäni olen huomannut asioita, joita olisin voinut tehdä toisin.

Jos lähtisin tekemään opinnäytetyötä uudestaan alusta lähtien, jättäisin havainnointijaksolle enemmän aikaa ja aloittaisin kyselyt jo kauden alusta lähtien. Aikataulu, jolla nyt toteutin tutkimuksen oli jälkiviisaana liian tiukka. N. 30-tuntista työviikkoa sovitellessa ympäri Suomen matkustamiseen havainnointia tehdessä oli äärimmäisen vaikeaa tehdä ja suunnitella. Tähän päälle vielä jääkiekkoharrastus, jos vain sattui aikaa jäämään, varmisti, että viimeisen puoli vuotta ajatukset on pyörinyt lähes ainoastaan jääkiekossa. Nyt kun olen kokenut opinnäytetyön vaatiman prosessin, osaisin suunnitella sen paremmin ja realistisemmin.

Loppujen lopuksi olen tyytyväinen aikaansaannokseen. Tutkimusosa oli erittäin laaja ja aikaa vievä kokonaisuus, mutta sen avulla opinnäytetyöstä muodostui kattava ja hyödyllinen toimeksiantajalle.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Jatkotutkimusehdotuksena on suorittaa samanlainen tutkimus muutaman vuoden päästä, jolloin pystytään huomaamaan onko kehitystä tapahtunut. Tutkimus on yleispätevä kaikille liigajoukkueille ja jokainen osapuoli pystyy

varmasti hyödyntämään joitain tutkimuksen osa-alueita ja kehitysehdotuksia.

Samanlaista tutkimusta olisi hyvä suorittaa myös yksittäisestä liigajoukkueesta, jotta organisaatio saisi mahdollisimman syväluotaavan kuvan toiminnastaan. Tutkimuksessa joukkue tulisi erittäin tutuksi tutkijalle, jolloin pienetkin yksityiskohdat huomioitaisiin.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2010. Marketing 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Helsinki: Talentum.

Löytänä, J. & Kortesoja, K. 2011 Asiakaskokemus – Palvelubisneksestä kokemusbisnekseen. Helsinki: Talentum.

Tuulaniemi, J. 2011. Palvelumuotoilu. Hämeenlinna: Alma Talent.

Elektroniset lähteet:

Anders Innovations. 2013. Mikä tuo arvoa asiakkaalle? Blogi. [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: <https://www.andersinnovations.com/fi/blogi/mika-tuo-arvoa-asiakkaalle/>

Bashford, S. 2017. What you need to know about sports marketing in 2017 and beyond. Blogi. [viitattu 10.6.2017]. Saatavissa: <http://www.campaignlive.com/article/need-know-sports-marketing-2017-beyond/1424873>

Beaven, J. 2016. Ticket Sale Strategies that are Sure to Fill Seats & Increase Your Organization's Bottom Line. Webinaari. [viitattu 16.5.2017]. Saatavissa: <https://attendee.gotowebinar.com/recording/8988881765859438084> 2016

Darmondy, A. 2009. Value Co-Creation and New Marketing. [viitattu 13.5.2017]. Saatavissa: <https://timreview.ca/article/302>

Gentile, C., Spiller, N. & Noci, G. 2007. How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer. European Management Journal. [viitattu 13.5.2017]. Saatavissa: http://www.academia.edu/574662/How_to_Sustain_the_Customer_Experi

ence_An_Overview_of_Experience_Components_that_Co-
create_Value_With_the_Customer

Google Sites. 2017. Yritystoiminta, mitä markkinointi on? [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: <https://sites.google.com/site/yritystietoa/mitae-markkinointi-on>

Karjalainen, S. 2016. Palvelumuotoilu, mitä tuo hypetys tarkoittaa? Blogi. [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: <http://samico.fi/palvelumuotoilu-mita-tuo-hypetys-tarkoittaa/>

Jääskelä, J. & Salo, T. 2015. Ottelutapahtuman kehittäminen case: Kokkolan Hermes. Centria Ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/98598/Salo_Timo_Jaakko_Jaaskela.pdf?sequence=

Koivisto, M. 2007. Mitä on palvelumuotoilu? –Muotoilun hyödyntäminen palvelujen suunnittelemisessa [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: http://www.kulmat.fi/images/tiedostot/Artikkelit/Lopputyo_TaM_MikkoKoivisto_2007.pdf

Kuuluvainen, A. 2015. Miksi suomalainen urheilumarkkinointi yskii? Blogi. [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: <http://kuuluvainen.blogspot.fi/2015/10/miksi-suomalainen-urheilumarkkinointi.html>

National Sports Forum. 2017. About us. [viitattu 16.5.2017]. Saatavissa: <http://www.sports-forum.com/about/>

Pervilä, M. 2013. Näin big data terästäää markkinointia. Blogi. [viitattu 10.6.2017]. Saatavissa: <http://www.tivi.fi/CIO/2013-05-15/Näin-big-data-terästäää-markkinointia-3200895.html>

Pullinen, V. 2013. Asiakaskokemuksen muodostuminen ja rakenne päivit-
täistavara- ja verkkokaupassa. Tampereen Yliopisto. Pro gradu [viitattu 13.5.2017]. Saatavissa:

<https://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/84440/gradu06618.pdf?sequence=1>

Schol, K. 2016. Putting Fans First: How the Atlanta Falcons and Atlanta United FC are making the fan experience their #1 play. Webinaari. [viitattu 16.5.2017]. Saatavissa: <https://attendee.gotowebinar.com/recording/3290977219703495172> 2016

University of Eastern Finland. Benchmarking. 2017. [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: <https://www.uef.fi/benchmarking>

Vakkuri, M. 2013. Big data muuttaa maailmaa. Blogi [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/tieto/big-data-muuttaa-maailmaa-3440603>

Virsta. 2017. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen erot. [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: <https://www.stat.fi/virsta/tkeruu/01/07/>

Walter, U., Edvardsson, B. & Öström, Å. 2010. Drivers of customers' service experiences: A study in the restaurant industry. Managing Service Quality. Örebro University. Tohtorin väitöskirja. [viitattu 16.4.2017]. Saatavissa: <http://oru.diva-portal.org/smash/get/diva2:403140/FULLTEXT01>

Suulliset lähteet:

Kallioniemi, R. 2017. Toimitusjohtaja. Jääkiekon SM-Liiga Oy. Haastattelu 25.2.2017.

LIITTEET

Liite 1.

Tutkijat	Määritelmä	Konteksti
Gentile ym. (2007, 399)	Asiakaskokemus syntyy asiakkaan ja yrityksen / yrityksen osan / tuotteen välisistä interaktioista. Asiakkaan ja yrityksen saama arvo syntyy näissä interaktioissa. Asiakkaan kokema arvo jakautuu utilitaristiseen ja hedonistiseen arvoon, yrityksen saama arvo taloudellisiin hyötyihin ja aineettoman pääoman kasvuun.	Yleinen, B2C
Meyer & Schwager (2007, 118)	Asiakaskokemus on sisäinen ja subjektiivinen reaktio suoraan tai epäsuoraan kontaktiin asiakkaan ja yrityksen välillä. Asiakastyytyväisyys muodostuu yksittäisten kokemusten summana.	Yleinen, B2C
LaSalle & Britton (2003, 30)	Asiakaskokemus on reaktio, joka muodostuu yhdestä tai useasta interaktiosta asiakkaan ja yrityksen / tuotteen välillä. Positiivinen reaktio johtaa arvon muodostumiseen.	Yleinen, B2C
Verhoef ym. (2009, 32)	Asiakaskokemus vähittäiskaupassa on kokonaisvaltainen rakenne, joka muodostuu asiakkaan kognitiivisista, affektiivisista, emotionaalisista, sosiaalisista ja fyysisistä reaktioista. Siihen vaikuttavat sekä yrityksen kontrolloimat tekijät että sellaiset tekijät, joihin yritys ei voi vaikuttaa. Asiakaskokemukseen sisältyvät kaikki ostoprosessin vaiheet.	Vähittäiskauppa, B2C
Payne ym. (2009, 382–383)	Asiakas ja yritys luovat asiakaskokemuksen yhdessä. Yhteisluontiin liittyy useita prosesseja, joista osa on yleisiä ja osa hyvin kontekstisidonnaisia sekä asiakassuhteen keston mukaan vaihtelevia.	Yleinen, B2C

Lemke, Clark & Wilson (2011, 850)	Asiakaskokemus on asiakkaan subjektiivinen reaktio kokonaisvaltaiseen, suoraan ja epäsuoraan, kontaktiin yrityksen kanssa. Tämä sisältää ainakin viestintään, palvelutapahtumaan ja kulutukseen liittyvät kontaktit.	Yleinen, B2C ja B2B
Berry ym. (2002, 86)	Kaikki asiat, jotka asiakas havaitsee tai aistii, tai joiden poissaolon asiakas huomaa, vaikuttavat asiakaskokemukseen. Asiakaskokemus on näiden ”vihjeiden” summa. Vihjeet jakautuvat funktionaalisiin ja emotionaalisiin.	Yleinen, B2C
Grewal, Levy & Kumar (2009, 2)	Asiakaskokemus muodostuu kaupan vaikutuspiirissä olevista tekijöistä (promootiot, hinta, tuotteet, toimitusketju, sijainti) ja makrotekijöistä. Siihen vaikuttavat kaikki asiakkaan ja yrityksen väliset kontaktit.	Vähittäiskauppa, B2C
Rose ym. (2011, 28–29)	Asiakaskokemus verkkokauppa-kontekstissa muodostuu useiden tekijöiden kautta. Kokemus sisältää kognitiivisia ja emotionaalisia tasoja. Asiakaskokemus johtaa asiakastyytyvyyteen ja uusintaostoihin.	Online, B2C

Liite 2.

Ottelutapahtumakysely

1. Monta kertaa olet katsonut Liigan jääkiekko-ottelua paikan päällä

viimeisen vuoden aikana? *

- ☐ 0
- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ enemmän

2. Miksi et ole käynyt useammin katsomassa Liigan jääkiekko-otteluita? *

3. Seuraatko tai harrastatko aktiivisesti jotakin muuta urheilua, mitä? *

4. Käytkö jääkiekko-otteluita useammin joissakin muissa urheilutapahtumissa (tai muut lajit)? *

5. Havaitsitko sosiaalisessa mediassa jotain liittyen ottelutapahtumaan? *

6. Mitä otteluun liittyvää informaatiota havaitsit ennen hallille saapumista?

(mainokset, fanituotteet, opasteet tms.) *

7. Mikä kiinnitti huomiosi kun pääsit sisälle? *

8. Kuinka arvioisit opasteiden laatua/informatiivisuutta? (esim. WC, ruoka/juoma, istumapaikat, uloskäynnit) *

9. Millaiseksi koit jonottamisen? (esim. sisäänpääsy, poistuminen, WC, ruoka/juoma) *

10. Millainen yleistunnelma hallissa oli? (kuulutukset, musiikki, fanit, oheisohjelma, palvelut tms.) *

11. Mitä mieltä olit musiikista? (esim. äänen volyyymi/laatu, kappaleiden määrä ja niiden sopivuus tapahtumaan jne.) *

12. Mitä mieltä olet hintatasosta? (liput, ruoka/juoma) *

13. Mitä ottelutapahtumassa pitäisi parantaa? *

14. Mikä saisi sinut saapumaan useammin

katsomaan otteluita paikan päälle? *

Liite 3.

Seurajohto

OTTELUTAPAHTUMAN NYKYTILA

Mitä eri asiakas- ja käyttäjäryhmiä olette tunnistaneet ottelutapahtumiinne?

Mikä seuran näkemyksen mukaan on ”se tuote” miksi hallille tullaan?

Mistä elementeistä ottelukokemus muodostuu?

Mistä seura on erityisen ylpeä ottelutapahtumissa?

Tilastoja, miten ottelutapahtumat ja katsojamäärät kehittyneet?

OTTELUTAPAHTUMAN KEHITTÄMINEN

Mitkä asiat ohjaavat ottelutapahtuman kehittämistä?

Miten ottelutapahtumaa kehitetään? (prosessi, ketä mukana, median rooli?)

Miten seurassa aiotaan reagoida/on reagoitu kiristyvään ja monipuolistuvaan kilpailuun ihmisten vapaa-ajasta?

- oheistapahtumat
- kampanjat
- teemoittelun hyödyntäminen
- kohdennettu viestintä

Miten reagoitu tammikuun hiljaisuuteen?

TULEVAISUUS

Tulevaisuuden näkymät?

Onko tulossa uusia kokeiluja?

Mitä toiveita Liigan suuntaan?

Mihin tarvitaan apua/tukea ottelutapahtuman kehittämisessä? Missä muodossa?(opas)